30% Club Japan Investor Group

ANNUAL REPORT 2021

CONTENTS

はじめに

30% Club Japan インベスター・グループは2019年5月1日に正式に活動を開始した30% Club Japanにおけるワーキンググループの一つで、機関投資家からなるグループです。現在加盟企業は27社（2021年9月末現在）まで増え、大きな影響力を持つ組織と成長しました。

インベスター・グループに参加する機関投資家各社は、持続的な企業価値拡大には取締役会やリーダシップの構成が重要であり、多様な見解や視点を持つグループはより優れた決断を下すことができると考えています。ジェンダー、国籍、年齢および様々なバックグラウンドからなる多様性が重視されています。その中でも、日本企業においてはまずジェンダーに着目し実践することが重要であり、その結果他の観点におけるダイバーシティ向上も推進され、持続的な企業価値拡大の可能性を高めることができると期待しています。

本レポートではインベスター・グループの活動の中のベストプラクティスサブグループによる「エンゲージメントのベストプラクティス収集と共有」の取り組みを中心に、活動内容を共有しています。加えて、近年の日本におけるコーポレートガバナンス向上にむけた歩み、ジェンダー・ダイバーシティに関する機関投資家の目線、それぞれにおける有識者の方々のコメントも掲載しています。ソートリーダーシップサブグループによる女性取締役に対するインタビューは昨年よりさらに充実しました。取締役会およびコーポレートガバナンスとダイバーシティの関連性、女性社員の育成法や企業の成長戦略に対する指摘、そしてご自身のキャリアヒストリー等とても示唆に富んだある内容となっています。ソートリーダーシップに関する活動によって企業・投資家双方にとって気付きを促し、相互理解を促進するような機会が増すことに期待しています。上場企業の皆様、機関投資家の皆様には本レポートを御覧いただき、日々のエンゲージメント活動に役立てていただけると幸甚です。

1

30% Club Japan について

30% Clubの創設からこれまで

30% Clubは2010年に英国で創設された企業の持続的成長を実現するために、取締役会など、企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的なキャンペーンです。30% Clubの趣旨に賛同した企業のトップ（社長、会長、ボード議長）のみがメンバーになることが可能です。現在18の国と地域で展開されており、その数は年々増え続けています。

30% Clubの名称は、意思決定に影響を及ぼすために必要な最低限の人数、「クリティカルマス」が30%であることに由来します。

30% Clubの特徴

30% Clubは展開国で女性役員割合の向上に大きく貢献していますが、その成功要因は「統合的アプローチ」にあります。ジェンダー平等の実現において重要となる様々なセクターが共通の目標を掲げ、相互に補強し合いながら活動する統合的アプローチを取ることで、より効果的、効率的にジェンダー平等を実現します。30% Clubでは企業に加え、金融機関（特に機関投資家）、メディア、大学、政府、プロフェッショナルサービスファーム（コンサルティングファーム、弁護士事務所、等）やExecutive Search Firmと共に活動を推進しています。

30% Club Japanの創設

日本においては、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社（当時）の只松 美智子氏が日本支部を創設し、30% Club Japanとして2019年5月1日に正式に活動を開始しました。同年7月に魚谷 雅彦氏（株式会社 資生堂　代表取締役社長兼　CEO）が初代チェアに就任しました。設立当社30名だったメンバー数は2021年9月時点で73名にまで増えています。

※メンバー一覧は30% Club Japanウェブサイトをご参照ください。

30% Club Japanのゴールと現在の達成状況

- TOPIX上位100社における女性役員比率を2030年までに**30%**
  ※役員は取締役と監査役と定義しています。

- 2021年6月末時点のTOPIX100の女性役員比率は**14.8%**
  参考：TOPIX100の女性取締役比率は14.2%

  2021年６月末時点のTOPIX400の女性役員比率は**11.8%**
  参考：TOPIX400の女性取締役比率は11.7%

  （注記　IRジャパン、有価証券報告書等をもとにインベスター・グループが算定）

  またTOPIX100の女性役員0名の企業 **3社** となっています。
  参考：女性取締役0名の企業は7社

ダイバーシティを巡る2021年の動き

コーポレートガバナンス・コードの改訂

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、「中核人材における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用等）についての考え方と自主的かつ測定可能な目標の設定・開示」、「多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針とその実施状況の開示」、が求められることになりました。多様性は様々な概念を含み、ジェンダー・国籍・年齢等の属性において諸外国と比較して日本での遅れが目立ちますが、その中でもジェンダーの多様性に30% Club Japan インベスター・グループは注目しています。今回のコード改訂が日本企業における多様性確保の更なる進展につながることを期待しています。

ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえで、「イノベーション創出力」、「事業環境変化への対応力」、「人材獲得の競争力」を引き上げることが必要と考えており、そのためには多様性確保が企業経営に必須であると認識しています。

機関投資家の立場から投資先企業に期待することは、女性役員（取締役および監査役）の比率を増やすことはもちろんですが、社内の人材プールにおいても女性比率を高める努力をしていただきたいということです。そのためには働く環境の整備など多くの取組みが必要となります。中でも、多様性が必要な理由やその目標を経営層が社内外に発信し、その重要性を従業員に腹落ちさせて浸透させることが大事になってきます。多様性の推進は効果が見えるのに時間がかかることが多く、その重要性を社内に浸透させることが企業によっては難しいと考えています。D&I委員会などを活用した経営層の継続した働きかけに期待しています。

また、採用等による人材の多様性確保と同時に、管理職など受入れ側の意識（インクルージョン）も非常に大事になってくると考えています。アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）がインクルージョンの障害になることが多く、社内研修等で管理職の意識を変化させていくなどの取組みを行うことにも期待しています。

三瓶 裕喜さん

スチュワードシップ・コード及び
コーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議　メンバー
アストナリング・アドバイザー合同会社　代表　三瓶裕喜さん

今般のコーポレートガバナンス・コード改訂で一貫するキーワードは「変化」です。企業が、変化を先取りし新たな存在意義を見出していくこと、すなわち、様々な価値観に対する受容性を高め、異なる視点・発想を取り込むこと（D&I）の重要性が謳われています。前回2018年改訂では、取締役会が多様性を備える必要性が強調されましたが、今回の改訂では、執行の現場が新しい視点や発想を持って課題解決に臨む必要性へと深化しています。D&Iは、「個の重視」と「一人一人の自主性」で成立すると思います。D&Iを浸透・定着させる仕組みづくりと意識改革を30% Club Japanの活動を通じて促進していただきたいと思います。

内閣府のジェンダー投資についてのリサーチ

内閣府男女共同参画局から2021年3月に「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」が発行されました。国内外におけるジェンダー投資に関する事例収集を行い、その分析を通じてジェンダー投資を推進することを目的に調査研究が行われ、資本市場関係者が重視する取組内容や情報等についてヒアリングが行われ、インベスター・グループからも複数のメンバーが参加しました。女性役員比率を筆頭にトップのコミットメントや経営戦略、などが機関投資家が重視する項目として挙げられ、また定量的な情報開示の拡大や将来目標の提示が今後期待したい点とされています。報告書では30% Club Japanの取組についても取り上げられました。ダイバーシティという課題に関しては海外の目線を意識することの重要性、また30% Club Japanが志向する統合的アプローチによってダイバーシティにこれまであまり前向きではなかった企業・資本市場関係者をも幅広く巻き込むことの重要性が指摘されています。

●ジェンダー投資に関する調査研究

https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r2gender_lens_investing_research_02.pdf

徳田展子さん

ジェンダー投資に関する調査研究　企画委員
日本投資顧問業協会　ESG室長　徳田展子さん

機関投資家のジェンダー投資に対する関心は、ここ数年で明らかに高まっています。機関投資家が、投資や業務において活用する女性活躍情報は、「女性役員比率」が最も多く、今回の調査では、約8割の投資家が活用していると回答しました。機関投資家が、投資判断を行う上で取締役会のメンバー構成や女性活躍推進に関する取組み等の情報を求めるのは、それらが企業の中長期的な価値向上と関連があると考えているからです。今後、企業と機関投資家とのエンゲージメントにおいては、これまで以上にジェンダーに関する話題が増えてくるでしょう。企業がジェンダー・ダイバーシティに取組む意義を相互に深く理解することで、取組みの効果も一層高まるのではないでしょうか。

内閣府男女共同参画局　重点方針2021

2021年6月女性活躍・男女共同参画の重点方針2021が公表されました。「第5次男女共同参画基本計画」における成果目標の達成や施策の実施に向け重点的に取り組むべき事項を方針として定めています。重点方針においては女性の登用目標に向けた各種取組も設定されています。

●女性活躍・男女共同参画の重点方針2021

https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2021_honbun.pdf

30% Club Japan
インベスター・グループの活動報告

インベスター・グループの活動及びゴール

インベスター・グループは機関投資家から成るワーキンググループです。インベスター・グループは企業のジェンダー・ダイバーシティの促進を通して、投資先企業の中長期的企業価値を高め、株主利益の最大化を図ることを目的としています。

インベスター・グループに参加する機関投資家は、ダイバーシティの向上が持続的な企業価値拡大に寄与するとの考えに基づき、スチュワードシップ活動を推進します。

参加メンバーはStatement of Intentに同意しており、守秘義務及び独占禁止法に関連する事柄も含め、その単独の判断において、自らの社内ポリシー及び手続きに従い行動するものとしてします。

インベスター・グループのエンゲージメント原則

機関投資家の役割

インベストメント・チェーンにおいて、投資先企業と機関投資家は持続的な企業価値拡大と長期的な投資パフォーマンスの獲得という目標を共有する、Win-Winの関係にあります。そうした関係性および互いの信頼関係のもと、建設的な対話（エンゲージメント）を行い、ジェンダー・ダイバーシティの向上を通じて、持続的な企業価値拡大を実現するための様々な方策について議論を行うことが機関投資家の重要な役割の一つであると考えています。

エンゲージメントに関する原則

インベスター・グループのエンゲージメントに関する基本的な考えを表した原則は以下の通りです。全文はこちら

- インベスター・グループは30%の女性がクリティカルマスとして取締役会、経営執行に参加し、意思決定に影響を及ぼし、持続的な企業価値拡大につながることを目標とする。しかし日本ではビジネスレベルの経験を持つ有能な人材が 大きく不足しており、企業や業種ごとに置かれた環境が異なることも認識している。したがってまずは各企業が取締役会における多様な組織の利点を認識し、経営トップレベルで多様性の適切なレベルをプラグマティックに検討することが重要である。
- 多様性への取り組みがみられない企業に対しては、エンゲージメント等の機会を通じて各投資家のガイドラインや方 針に沿った方法で議論を行うことがある。
- インベスター・グループの投資家各社は、エンゲージメントを通して企業の課題を共有し、解決策について議論していく中で、ジェンダーダイバーシティの重要性を伝えていく。
- インベスター・グループは法律で許される範囲内で、企業の適切なレベルの多様性に関するアイデア、エンゲージメント成果やノウハウの共有、議論を行い、各社のエンゲージメントをより高度なものにしていく努力を行う。 公的な機関は、法令の制約の範囲内でベストエフォートで取り組むこととする。

日本弁護士連合会・日本公認会計士協会との意見交換会

企業のガバナンス強化およびジェンダー・ダイバーシティに対する取り組みへの理解をより深めるため、女性社外役員の方々との意見交換会を行っています。インベスター・グループは女性社外役員の方々の活動の実態、直面されている課題に対する理解を深めると同時に、社外役員の方々には機関投資家の立場から日本企業のガバナンスの望む点を伝えています。

日本弁護士連合会
2021年3月23日　対面とオンライン同時で開催

日本弁護士連合会では女性社外役員の登用を考えている企業の方に対し、社外取締役及び社外監査役の候補者となることを希望する女性弁護士会員及び女性外国特別会員の名簿を弁護士会が作成し、提供しています。ベストプラクティス・サブグループは日本弁護士連合会男女共同参画推進本部・女性社外役員プロジェクトチームの皆様と意見交換会を開催し、下記の点について議論を行いました。

- 弁護士として企業のガバナンス強化に貢献できるポイント
- 取締役会の多様性による監督機能の強化への期待
- 指名・報酬各委員会、取締役会議長の役割
- 取締役会事務局が果たす役割の重要性

金野志保先生

日本弁護士連合会男女共同参画推進本部・女性社外役員プロジェクトチーム座長
金野志保はばたき法律事務所代表弁護士　金野志保先生

この度は機関投資家の皆様の生の声を伺う機会を頂き大変勉強になりました。投資家の皆様は外部から、私どもは社外役員であるボードメンバーとして中から企業に働きかけ、相互に見えない協力関係を築きつつ、中長期的な企業価値向上のために尽力している、そういった実感を持ちました。

日本公認会計士協会
2021年4月8日　対面とオンライン同時で開催

公認会計士たる役員支援委員会に所属する女性役員を務める皆様と意見交換会を開催しました。日本公認会計士協会の皆様とは2020年11月に引き続き二回目の意見交換会の実施となりました。下記のような意見が双方から活発に出ました。企業価値拡大を実現するようなガバナンスおよびダイバーシティ向上のための施策について下記の論点から議論を行いました。

- 監督機能の強化および社外役員に求められる役割
- 指名・報酬各委員会の役割と重要性
- 社外役員の活動に対するサポート体制構築の必要性
- ガバナンス強化に対する株式市場の声・評価

Engagement Case Study

エンゲージメントのベストプラクティス

小売業　A社

インベスター・グループX社による課題認識 — A社はTOPIX100に採用される小売業大手企業である。従前より、多様性のある人材を育成するための環境づくりを推進しており、ダイバーシティ促進に向けた専門委員会の設置や、ワークライフバランス向上のための取り組みなど着実に進展していると評価していた。また、情報開示にも積極的で、女性管理職比率、採用比率等をヒストリカルで開示していることは投資家にとって有益だと考えていた。この結果、社内の女性リーダー層の育成は比較的進んでいたものの、女性の取締役は選任されていない状態だった。インベスター・グループX社では社外取締役の入替を進めている中で、取締役会の多様性やバランスに配慮してきた結果と理解するものの、商品特性や顧客層から勘案して、また、取締役会の活性化や多様性ある議論にもつながるのではないかと考え、女性取締役の選任に向けた取り組みについて、A社と対話を行った。

対話内容・会社コメント — インベスター・グループX社においてはA社とは継続的に対話を行ってきたが、経営層との対話を通じて、取締役会の多様性についての問題意識を共有することができた。過去は、まずは取締役会に企業経営経験者の視点を加えることに注力してきたが、経験の異なる社外の経営経験者が複数名選任された今、女性、またはより若い年齢層の取締役の選任も検討中であるとの説明を受け、会社側も取締役会の実効性向上の観点からも、ダイバーシティの向上が必要と評価していることがわかった。また、社内の女性リーダーの育成がさらなる事業成長に必要と認識していることも確認できた。役員候補を決める過程で、女性候補等、取締役会の構成についてどのような議論がなされているのかについて説明を求めたところ、指名報酬委員会においても、女性役員の登用が喫緊の課題であると指摘されているとのこと。また、社外取締役からは、サステナビリティへの取り組みと開示の強化が喫緊の課題であるとの提言がなされているとのことであった。

成果と今後 — 2021年6月総会において、2名の女性取締役選任が実現した。とりわけ、A社が重視するDXへの知見があり、スキルセットの多様性向上に寄与する社外取締役1名、6年以上前から執行役員としてダイバーシティを推進してきた執行を兼ねる社内出身の取締役1名と、バランスのとれた選任が実現したことは高く評価できると考える。女性取締役の選任に伴い、次世代リーダーの育成において、社内のモチベーション向上につながるような取り組みが期待される。今後は、女性取締役登用による取締役会の活性化の状況や、会社全体における女性活躍推進への貢献について、対話により確認していきたい。

窯業・土石　B社

インベスター・グループY社による課題認識 — TOPIX Mid400に採用されるB社は、窯業・土石製品製造業に属する大手素材メーカーである。多くの川上素材企業と同様に従業員比率・管理職比率など女性活躍に関わる指標は決して高くない。鉱山から化石原料を採掘し、廃棄物・副産物も原燃料として使用して、インフラ向け素材を24時間稼働で生産する工場が主要な経営資本であることからも、女性が活躍できる職域として難しい面はあるととらえられがちである。こうした業種特性が非製造業部門も含めた女性活躍にかかわる指標に影響してきたと推定される。しかしながらB社は、2015年に掲げた3つのCSR長期目標のうち1つを「ダイバーシティ」と位置づけ、総合職の女性採用比率・女性従業員比率・女性管理職登用に関し、積極的な目標を設定し、取り組みを進めている。これを踏まえ、インベスター・グループY社は以下①〜③の観点から、B社との「女性活躍に関する目的対話」を始めた。①業種特性上の難しさがあるなかでのB社の目標設定と取り組みの実効性について背景を含め確認すること、②インベスター・グループY社側が持つ「女性活躍推進がB社の経営課題克服に有効」との仮説に関する裏付けを得るとともにY社と認識を共有すること、③B社の企業価値向上や業種としてのディスカウント解消につながる情報発信の工夫について議論すること。

対話内容・会社コメント — 通常、経営基盤に関する対話は経営層と行う場合が多いが、今回は目標設定と取り組みの実効性について背景を含めて確認する目的に照らし、多様な視点で対話するため、B社側5名（CSRおよびIR広報部門）、インベスター・グループY社もアナリスト・ファンドマネージャー・議決権行使担当が参加する、多人数での対話を設定した。B社側は、職域として難しい面があるなかで積極的に推進する背景として、海外同業企業との接点が多く、女性活躍推進がイノベーティブな労働力創出に資するという考え方が社内に浸透しやすかったことを挙げている。そして、その意識向上に資する制度（例 若手従業員の駐在も含めた海外勤務積極化）、その取り組みを円滑に加速させる制度（例　転勤範囲限定等の職制コース転換事由の緩和）、を整備していることも確認できた。これらにより、採用面や組織運営面でポジティブな成果の手応えを得ており、今後の積極的な取り組み意欲も認識できた。インベスター・グループY社からは、取り組み内容と意識の高さに比して情報発信が控え目に映ること、取り組みの成果を示すデータの開示要望、を伝えた。なお、今回は2度の対話機会を持ったが、B社が言及した海外同業企業について情報収集したうえで2度目の対話を実施したことで議論が深まった。

成果と今後 — B社は、気候変動対応や内需停滞の観点から、事業構造転換等の経営課題を抱えるが、女性活躍推進によるダイバーシティ＆インクルージョンの風土形成、そして優れた人材の確保と活躍へとなって、経営課題克服や発展的な経営戦略につながることを期待したい。この点については、経営層との対話も行いたい。難しい特性があるなかで積極的に取り組むB社とは、女性活躍推進に関し、重層的に対話を継続したい。

Case 3

電気機器　C社

インベスター・グループZ社による課題認識 — C社はTOPIXMid400に採用されるグローバルに事業展開を行う電気機器メーカーである。コーポレートガバナンスの強化や情報開示等も進んでおり、女性社員の活躍推進にも取り組んでいたが、女性取締役は不在だった。インベスター・グループZ社においては、C社からは女性取締役の選任について事業特性上優先度が高いと判断されていないという印象を受けており、複数年にわたる対話活動の中で、女性を含む取締役会の多様性確保について継続的に話し合いを行ってきた。

対話内容・会社コメント — Z社はC社の取締役と、取締役会の多様性確保に関して、2014年から継続的に対話を実施してきた。C社は女性社員の活躍推進について、キャリア支援や中長期的な育成計画策定等に対して、積極的に取り組んでいたものの、BtoBの電気機器メーカーという事業特性や女性社員比率が決して高いわけではないこともあり、女性取締役の選任について優先度が高いと判断されていない印象であった。しかしながら、Z社がほぼ毎年対話を行い、女性視点を含めた取締役会の多様性確保について継続的に意見交換をしてきた中で、C社がZ社を含む様々な投資家の意見を広く取り入れたこと等もあり、C社側の取締役会の多様性に関する認識変化が見受けられた。直近の対話では、女性・国籍・スキル等のバランスをとった構成を確保していきたいといった回答を得ており、2021年6月に女性の社外取締役が誕生した。また、社内における女性取締役候補者の裾野拡充のため、人材育成プールプログラムを構築しており、女性管理職目標を中期経営計画のKPIとして具体的に数値目標を策定している。取組内容についても、女性リーダー候補者ごとの育成計画策定と進捗確認、女性社員を対象としたキャリア開発やマネージャーの意識啓発を図る研修を行うなど、職層に応じたきめ細やかな対応を進めており、中長期的に継続的な女性活躍につながる仕組みづくりを行っている。長年対話を継続する中で、C社のガバナンス向上に対する意識が進化し、具体的な目標策定と取り組みを進めていることは、女性従業員比率が決して高くはない事業内容から鑑みても高く評価できるものと考えられる。

成果と今後 — C社は取締役会の多様性確保の観点から、女性視点を確保していきたいという意思を持っており、将来的には社内出身の女性取締役を誕生させるために、女性管理職比率の向上、ひいては新入社員の女性社員の拡充等、幅広い取り組みを具体的な数値目標をもって進めている。C社の取組は評価できるものであり、進捗状況をフォローしながら、中長期的にはC社の掲げる目標数値の更なる引き上げや制度の定着への取組などについても対話を継続していきたい。

医療機器　D社

インベスター・グループV社による課題認識 — 医療器具メーカーのD社は多様な人材の活躍がこれからの持続的な成長を遂げるために不可欠と考え、仕事と生活の両立を目指すワークライフ・インテグレーションに取り組んでいる。ワークライフ・インテグレーションを推進する上で、女性の活躍推進を重要課題と位置づけている。しかし、未だ女性管理職比率や女性従業員比率、男性の育児休暇取得率も低水準であることから、2018年からインベスター・グループV社は過去に5回、ダイバーシティ＆インクルージョンのテーマで対話を行ってきた。2020年8月時点で管理職に占める女性従業員比率は3.6%であり、正社員に占める女性従業員比率（15.8%）と比べて低位である。2020年度においては女性の取締役が不在だったため、エンゲージメントの実施と共に、V社の議決権行使方針に従い指名委員会全員に反対をしている。

対話内容・会社コメント — D社と対話の機会を設けた際には、ダイバーシティはすべての企業にとって重要な課題であり、特に日本で労働人口が減っていく中で一番良い人材を採用するためにはダイバーシティのある会社の方が人材の競争力があり、数々の研究で示されているように、会社の将来的な業績にも好影響をもたらす可能性があると伝えた。そして取締役会及び会社全体の多様性促進についての取り組み内容や今後の方針についてヒアリングを行った。女性取締役が不在であることと女性管理職比率が低いことに対しては既にV社側でも課題認識しており、プロフェッショナル・専門人材及びマネジメント人材の育成と登用について、女性管理職候補者への計画的な育成の強化、仕事と生活の両立を実現する環境の強化、そして女性の採用の強化に取り組んでいるとのことであった。直近の女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画では女性管理職数の増加、在宅勤務制度や育児休暇制度などの仕事と生活の両立支援の充実、新卒採用の女性比率向上の目標を掲げている。インベスター・グループV社の重視している指標として、女性の管理職・役員比率に加え、男性の育児休暇取得率は男性の育児参加のしやすさを表し、会社の働きやすさ・カルチャーを見る上で重要だと伝え、同比率の向上に向けた取り組みも推奨した。

Case 4

成果と今後 — D社のダイバーシティの取り組みはここ1年で急速に進み、2021年度総会では女性の社外取締役を一名招聘した。会社全体としても女性比率が向上している。管理職育成プログラム、管理者へのメンバー育成に関する教育、女性管理職をロールモデルとするメンター制度、キャリアパスを意識した昇格時の階層別研修などの管理職育成の施策を実施していることが奏功しているように見受けられた。D社は今後も女性の積極採用や女性向けキャリア支援などを継続し、取り組みについての開示の強化も検討していくとのことで、さらなる改善がみられることを期待したい。ただ、インベスター・グループV社として女性の取締役が1名で足りるとは思っておらず、引き続き取締役会及び会社全体の多様性の向上に取り組んでいただきたいとフィードバックをした。引き続きジェンダー・ダイバーシティ促進の進捗をモニタリングしていきたい。

Case

5

事務機器　E社

インベスター・グループW社による課題認識 — E社はTOPIXMid400に採用される事務機器大手企業である。取締役会においては10名のうち1名女性の社外取締役が選任されている。同社はESGに関して従前より非常に積極的に取り組んでおり、1990年代から環境報告書を発行、2012年より統合報告書を発行しており積極的な開示を行っている。環境に関しては各種グローバルなイニシアティブに初期段階から参加するなど活動が際立っていたが、社会・人材面についての取り組みと企業価値との関連性をより深く理解し、ダイバーシティに関する投資家の意見を伝えるためにも対話を行った。

対話内容・会社コメント — E社は長年ESGにについて積極的に取り組み開示を行ってきたが、近年経営トップから、持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じた社会課題解決と、それを支える経営基盤の強化に取り組むというメッセージが打ち出されている。その戦略についてインベスター・グループW社はサステナビリティ担当執行役員、人事担当者との対話を実施。ダイバーシティに関する取り組みについては多様な人材の活躍推進、そして両立支援の働き方の見直しといった観点から様々な社内の勉強会・セミナーの実施や柔軟な勤務体系を実現する制度が紹介された。また各種取り組みの成果を測る指標の一つとして、男女の勤続年数がかつては男性の方が大きく女性を上回っていたもののそのギャップは過去20年間において徐々に縮小し2015年度以降は女性が上回る傾向も見られるなど男女同水準に達していること、男女の育休取得人数・制度利用率などが示され、企業価値拡大の観点からダイバーシティを始めとするESG課題にトップのコミットメントのもと積極的に取り組んでいることを認識した。E社が企業価値拡大のために、将来のパイプライン育成の観点から積極的な取り組みを推進し徐々に成果を挙げていることを受け、インベスター・グループW社は当時まだ最終的に決定されていなかった30% Club Japanへの参加を呼び掛けた。E社としては女性役員比率や女性管理職比率における絶対水準が現時点において必ずしも高くないこと、日本国内とグローバル拠点の水準にギャップがあることからも、最終的な意思決定には至っていない段階であったが、インベスター・グループW社からはE社の開示姿勢および取り組みは高く評価されるものであり、一層の推進のためにも参加企業として大変ふさわしいという考えを伝えた。

成果と今後 — その後30% Club Japanへの正式な参加が決定された。E社は現在事業ポートフォリオの再構築、組織体制の刷新を実行している局面にある。ダイバーシティを始めとするESG課題への取り組みと企業価値拡大に向けた施策には親和性があると認識している。今後も、W社においては取締役会のジェンダー・ダイバーシティおよび各種パイプライン育成計画を含む人的資本に関する戦略の進捗を確認するべく対話を継続したい。

ソートリーダーシップイベント開催

インベスター・グループではソートリーダーシップイベントの開催等を通じ、取締役会など重要な意思決定機関におけるジェンダー・ダイバーシティの重要性を発信していきます。また、本誌に掲載した女性取締役のインタビューをシリーズ化して展開していく予定です。

2021年7月30日
ソートリーダーシップ・サブグループの主催により「ジェンダー・ダイバーシティが企業価値向上にどのように貢献するのか」と題したウェビナーを開催しました。

ファシリテーター
インベスター・グループ　Chair
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社　代表取締役社長
菱田賀夫
パネリスト
一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
江川雅子様
ポーラ株式会社　代表取締役社長
及川美紀様
ゴールドマン・サックス証券株式会社
取締役　Co-CAO　社長室兼人事部長
上田彰子様

アウェアネス向上

インベスター・グループでは様々なアウェアネスの機会を通じて、広く課題の共有を行います。様々な機会を通じて企業価値拡大とジェンダー・ダイバーシティの重要性を広く訴えていきたいと考えています。

2020年11月　アニュアルレポート発行に伴うメディア向け説明会を開催
2020年10月のアニュアル・レポートの発行を受け、メディア向けのオンライン説明会を開催

新メンバーの獲得

設立当時4社のみだったインベスター・グループのメンバーは、2021年9月時点で27もの運用会社およびアセット・オーナーへと拡大しました。インベスター・グループのメンバーはP20を参照ください。

女性リーダーへのインタビュー・シリーズ

30% Club ソートリーダーシップサブグループは女性リーダーへのインタビューを今まで6名と実施し、本年は4名とのインタビューを行いました。
インタビューでは女性リーダーの方々に取締役会や企業全体のダイバーシティ推進の課題と今後の見通しについてお話しいただき、企業や将来の女性リーダーへのアドバイスもいただきました。

東恵美子様（東門パートナーズ　マネージングディレクター）

“企業が多様性を促し、性別を問わず社員を昇進させ、そのポジションで活躍させたいのなら、企業全体が考え方を基本的なところから変えていく必要があります”

日本人視点、グローバル視点でみる取締役会

オアシス・マネジメントのNasrine Ghozali氏が東門パートナーズでマネージングディレクターを務める東恵美子様へインタビューを行い、取締役会や投資銀行、ベンチャーキャピタル、企業戦略に関わるキャリアを通じての経験や視点に関して伺いました。東様はメリルリンチ在籍当時の300人のマネージングディレクターのうちの3人の女性の一人で、これまでStentor, Inc.、ZEN Research、BUILD、KLA（NASDAQ）、Rambus（NYSE）、武田薬品工業（東証、NYSE）およびサンケン電気（東証）にて取締役を務めてこられました。さらに、Cisco、DSP Communications、Hyundai Electronics（Hynics）、IBM、KLA-Tencor、Xerox 等の数々のM&Aに携わった経験をお持ちです。東京からシリコンバレーまで、東様がプロフェッショナルとなるまで歩まれてきた軌跡と取締役を務めるに至るまでのキャリアパスを、これまでの挑戦、メンターの存在、日本の企業文化に対する見方、そして取締役を志す人へのアドバイス等を交え、赤裸々に語ってくださいました。

●インタビュー全文はこちら
https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/Interview_of_Emiko_Higashi_final_J_disclaimer.pdf

キャシー松井様 （ゴールドマン･サックス証券　前副会長）

**“オプショナルではなく、
［企業］のサバイバルのために多様性が不可欠”**

ウーマノミクスと女性社員の育て方

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントのChris Vilburn氏がゴールドマン・サックス証券前副会長のキャシー松井様に現在の日本の女性活躍推進の状況や女性社員を育てる上でのポイント、そして企業がなぜ多様性を推進しないといけないのかについてのお考えを伺いました。キャシー松井様は1999年に「ウーマノミクス」を発表し、2020年に「ゴールドマンサックス流　女性社員の育て方、教えます」の著書を出版された女性活躍推進のリーダーでもあります。昨今のコロナの影響で主に派遣社員や一般職の方の失業率が高い中、テレワークや業務のデジタル化が加速している事象を女性活躍推進の観点でどのように見られているか、また初期の「ウーマノミクス」と2019年に発表された「ウーマノミクス5.0」の20年の間に日本において何が進展し、何がまだ残る課題なのかについてもお話しいただきました。

●インタビュー全文はこちら
https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/final_combined_Vol3.pdf

川本裕子様 （早稲田大学　経営管理研究科教授）

**“多様であることは物事や
リスクの見方が違うということです”**

ダイバーシティとコーポレートガバナンス

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントのChris Vilburn氏が早稲田大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授の川本裕子様と取締役会の多様性とガバナンスの関連性についてディスカッションを行いました。川本裕子様は東京銀行（現三菱UFJ銀行）からキャリアをスタートされ、マッキンゼーを経て現在はソフトバンクグループを含む数々の企業の社外取締役も務めていらっしゃいます。取締役会において女性取締役が一名の時と、女性取締役が複数名いる際の違いや、多様な取締役がいることがコーポレートガバナンスにどのように好影響をもたらすかについてもお話しいただき、インタビューの最後では企業に対するアドバイスも頂戴しました。

●インタビュー全文はこちら
https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/final_combined_Vol4.pdf

Anna Dingley様 （日本M&Aセンター　社外取締役）

**“私は、日本には取締役候補になる非常に有能な女性が、
多数存在していると考えています”**

取締役会のダイバーシティについて

ニューバーガー・バーマンの岡村慧氏が日本M&Aセンターの社外取締役であるAnna Dingley様にインタビューを行い、同社初の外国人女性社外取締役としての役割や、コロナ禍における行動制限の中でイギリスからリモートで取締役会に参加されたご経験について伺いました。同時に、Dingley様は他の女性取締役と共に取締役会に限らず会社全体で女性活躍を推進したエピソードや、今後、日本企業が優秀な女性社外取締役を選任するあたっての具体的なアドバイスも共有されました。Dingley様は日欧の企業に対して国際事業開発等のコンサルティングを手掛けるJapan Connect社の創業者であり、現在はマネージング・ディレクターを務めています。直近では英国のジャパン・ソサエティにおいて理事を務め、それ以前は東京のJPモルガン証券株式会社にて株式部門のエグゼクティブ・ディレクターやロンドン証券取引所と東京証券取引所により共同設立された株式市場Tokyo AIMにおいて事業開発ディレクターとして従事されていました。現在は夫と幼い息子と共にロンドン近郊に住まれています。

●インタビュー全文はこちら
https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30__Club_Japan_IG_-_Neuberger_Berman_interview_with_Ms_Anna_Dingley_JPN.pdf

---

昨年のインタビューはこちらからお読みいただけます

石倉洋子様
（一橋大学名誉教授）

**取締役会の
ダイバーシティについて**

https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/final_combined_Vol1.pdf

大川順子様
（日本航空株式会社　特別理事）

**女性が活躍できる
会社であるために**

https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/NEW_final_combined_Vol2.pdf

今後の計画

インベスター・グループ ベストプラクティス・サブグループ　ではジェンダー・ダイバーシティの向上を通じて企業価値拡大につながる活動を推進していきたいと考えています。

対話のツールキットの作成

対話のベストプラクティスを数多く収集する中で成果を産む、そして企業側・投資家側双方に気づきをもたらす効果的な対話を実践するためのノウハウを共有するためのツールキット作成を検討しています。既にUK 30% Club Investors Groupにおいて、女性役員比率向上のためのより効果的な対話の実践のためのツールキットが公開されています。

●UK Investor toolkit for engaging boards on diversity
https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/Investor_Group/05547-5-COMS-30__Club-International-Investors_toolkit-A4_WEB.PDF

投資家の考えるジェンダーに関する開示のベストプラクティス

企業におけるジェンダー・ダイバーシティに関する情報開示については様々なデータ、様式が各社において検討・実施されています。投資家の視点から考えるジェンダーに関する望ましい開示の在り方について発信することを計画しています。

さいごに

昨年度に続き、二回目のインベスター・グループのレポート発行となりました。ベストプラクティスサブグループの各メンバーのご尽力により、対話のベストプラクティス事例は昨年と同様に5事例を紹介させていただきましたが、この他にも多くの示唆のある対話が紹介されました。今後ベストプラクティスに関するツールキットの作成等を通じてよりよい対話に努めていきたいと考えています。また、ソートリーダーシップサブグループにおいては女性取締役のインタビューに加え、ウェビナーを開催しました。今後もインベスター・グループにおいては、インベストメントチェーンにおけるステークホルダーの皆様にとって有益な活動を行っていきたいと思います。

30% Club Japan インベスター・グループ　ベストプラクティス・サブグループ一同

編集後記

30% Club Japan インベスター・グループでは二回目のアニュアルレポート発行となりました。本レポートでは昨年に引き続きボード・ダイバーシティに関する対話のベストプラクティスの事例を掲載いたしました。取締役会の構成にとどまらずパイプラインの育成等も含めた対話を展開していることがお分かりいただけると思います。インベスター・グループの活動の幅は広がっており、女性リーダーへのインタビューをさらに充実させるとともに、またウェビナーの開催や女性社外役員の方との意見交換会など多様な方々との対話を行っております。今後の活動について企業の皆様、投資家の皆様に様々なインプットをいただけると幸いです。

日頃の活動、今回のアニュアルレポートに対して多大なご協力をいただいたインベスター・グループ各メンバーの皆様に改めて御礼を申し上げます。

インベスター・グループ Vice Chair
ベストプラクティス・サブグループ　レポーティング担当　古布 薫

30% Club Japan インベスター・グループ　参加メンバー（2021年9月現在　50音順）

- アセットマネジメントOne
- インベスコ・アセット・マネジメント
- ウエリントン・マネージメント・ジャパン
- MU投資顧問
- オアシス・マネジメント・カンパニー
- キャピタル・インターナショナル
- ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント
- J.P.モルガン・アセット・マネジメント
- ステート・ストリート・グローバル・アドバイザーズ
- 第一生命保険
- 大和アセットマネジメント
- ドイチェ・アセット・マネジメント
- 日興アセットマネジメント
- ニッセイアセットマネジメント
- ニューバーガー・バーマン
- ニューヨークメロン銀行
- 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）
- 野村アセットマネジメント
- ハーミーズ・インベストメント・マネジメント
- フィデリティ投信
- ブラックロック・ジャパン
- マニュライフ・インベストメント・マネジメント
- 三井住友DSアセットマネジメント
- 三井住友トラスト・アセットマネジメント
- 三菱UFJ信託銀行
- りそなアセットマネジメント
- リーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメント・ジャパン

Contact

30%クラブジャパンウェブサイト
https://30percentclub.org/about/chapters/japan

30%クラブジャパンツイッターアカウント
@30percentclubJ1

インベスター・グループ　contact information

当レポート及びベストプラクティスについて
minoru.b.matsubara@resona-am.co.jp
hara_kyouko@smtam.jp
kaoru.kobu@invesco.com

女性社外取締役へのインタビュー、
ソートリーダーシップ、その他
インベスター・グループ全般について
Mayu.k.Nishimura@gs.com

写真提供：インベスコ（P6、P14）